

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu aset penting yang harus dikelola dengan baik di samping aset-aset lainnya seperti modal, mesin, dan metode. Peranan karyawan adalah sebagai pelaksana dalam sebuah perusahaan, sehingga tidak mungkin suatu tujuan perusahaan dapat tercapai jika unsur karyawan sebagai pelaksana tidak pernah dikelola dengan baik.

Kepuasan kerja adalah salah satu upaya yang ditempuh oleh pihak manajemen agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan merasa puas dengan apa yang dikerjakannya. Berbagai macam definisi tentang kepuasan kerja antara lain menurut Handoko (2001:200) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai pencerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Robbins (2001:88) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya.

Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Abdulla *et al.*, 2011). Untuk dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan maka perlu diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut *Job Descriptive Index* yang ditulis oleh Luthans dan Spector (1998) dalam Robbins (2001:88) kepuasan kerja dapat

dipengaruhi oleh lima hal yaitu : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisor, dan rekan kerja. Abdulla *et al.*, (2011) dalam penelitiannya membagi sebelas faktor yang dipandang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : gaji, supervisi, persepsi publik, kesempatan promosi, kebijakan dan strategi perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, pengembangan profesional, lingkungan kerja, komunikasi, stres kerja, dan penilaian kinerja.

Kepuasan kerja yang tercipta di antara karyawan dapat memberikan manfaat dan timbal balik yang positif bagi perusahaan antara lain peningkatan produktifitas dan komitmen organisasi, penurunan tingkat karyawan yang absen, penurunan tingkat perputaran tenaga kerja, serta meningkatnya efektifitas perusahaan (Ellickson & Logsdon, 2001). Menurut pendapat Wright dan Davis (2003) manfaat yang dapat diterima karyawan dari adanya kepuasan kerja adalah meningkatnya usaha, keterampilan, kreatifitas, dan produktifitas karyawan sehingga membawa dampak positif bagi perusahaan. Manfaat kedua dari terciptanya kepuasan kerja bagi perusahaan adalah perilaku karyawan yang lebih terbuka, penghematan biaya, peningkatan laba, dan juga peningkatan jumlah konsumen yang merasa puas dengan perusahaan (Zeffane *et al.*, 2008).

Berbagai macam studi pernah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor komunikasi dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Wulandari & Burgess, 2010; Tourani & Rast, 2012; Petit *et al.*, 1997; Jorfi *et al.*, 2011). Faktor hubungan dengan rekan kerja juga merupakan salah satu faktor pendorong bagi seorang karyawan untuk dapat merasa puas atau tidak

dengan pekerjaan yang dilakukan (Parvin & Kabir, 2011; Lin & Lin, 2011). Antara komunikasi dan hubungan rekan kerja memiliki kaitan yang sangat erat dimana komunikasi yang terjalin baik didalam sebuah perusahaan akan menumbuhkan hubungan kerja yang baik pula antar rekan sejawatan. Hubungan rekan kerja yang dinamis dan saling memahami akan membuat karyawan merasa betah dalam bekerja sehingga meningkatkan kinerja dari karyawan dimana hal tersebut tercermin dari kepuasan kerja yang meningkat (Lin & Lin, 2011; Parvin & Kabir, 2011; Petit *et al.*, 1997).

Studi lain menunjukkan bahwa gaji merupakan faktor yang paling besar memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Abdulla *et al.*, 2011). Ketidakesesuaian antara apa yang diharapkan oleh karyawan dengan apa yang didapatkan oleh karyawan menyebabkan karyawan dapat mengalami stres dalam bekerja. (Kim *et al.*, 2006; Kim & Garman, 2004). Dampak dari karyawan yang memiliki tingkat stres kerja tinggi adalah menurunnya tingkat produktifitas, karyawan sering absen, menurunnya tingkat kesehatan dari karyawan, banyak karyawan yang keluar masuk perusahaan, dan juga efisiensi dari perusahaan menurun (Ali *et al.*, 2011; Ismail *et al.*, 2009). Persepsi dari karyawan yang merasa kurang puas dengan gaji yang diterima akan menimbulkan perasaan stres dalam diri karyawan yang hal ini dapat mendorong tingkat kepuasan dalam bekerja semakin menurun. Beberapa studi menemukan hubungan yang saling berlawanan antara stres kerja dan kepuasan kerja (Kakkos & Trivellas, 2011; Mathew, 2013).

Stres kerja juga memiliki kaitan terhadap hubungan rekan kerja, dimana salah satu sumber penyebab karyawan dapat merasa stres dalam bekerja karena memiliki hubungan rekan kerja yang baik didalam perusahaan (Al-Omar, 2001). Kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja terhadap permasalahan yang dihadapi membuat karyawan merasa stres dalam bekerja karena semua pekerjaan harus dihadapi sendiri (AIRub, 2004).

Industri perbankan adalah salah satu contoh industri dimana tingkat kepuasan kerja karyawan antara satu bank dengan bank yang lain bisa bervariasi (Kakkos & Trivellas, 2011). Hal ini disebabkan karena setiap bank menerapkan standar gaji yang berbeda, beban kerja, serta lingkungan kerja yang berbeda pula. Perusahaan harus bisa menciptakan karyawan yang memiliki kinerja unggul, karena dalam konteks memberikan pelayanan kepada nasabah tidak bisa harus selalu sama sesuai standar yang diterapkan perusahaan (Kotler dan Keller, 2006). Dalam situasi persaingan antar bank yang begitu ketat maka pemahaman yang cukup baik dari pihak manajemen bank terhadap tingkat kepuasan karyawan akan mampu membantu meningkatkan kinerja karyawan yang berujung pada tercapainya tujuan perusahaan (Kakkos & Trivellas, 2011).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka perlu dilakukan penelitian tentang kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di industri perbankan di Surabaya dengan judul “Pengaruh Gaji dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Stres Kerja dan Hubungan Rekan Kerja Sebagai Variabel Intervening – Studi Kasus di Bank X Surabaya”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka peneliti berusaha untuk merumuskan beberapa masalah yang akan dicoba dijawab melalui hasil penelitian ini, yaitu :

1. Apakah gaji berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah gaji berpengaruh terhadap stres kerja ?
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap hubungan rekan kerja ?
4. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
5. Apakah hubungan rekan kerja berpengaruh terhadap stres kerja ?
6. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
7. Apakah hubungan rekan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Beberapa tujuan yang ingin dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaji terhadap stres kerja
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap hubungan rekan kerja
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh hubungan rekan kerja terhadap stres kerja

6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh hubungan rekan kerja terhadap kepuasan kerja

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat yang ingin diperoleh dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Manfaat Akademik**

Sebagai bukti sumbangan literatur, yang nantinya diharapkan dapat menjadi acuan bagi para peneliti lain yang akan mengembangkan hasil penelitian ini lebih lanjut terutama dalam bidang pengolahan sumber daya manusia di sebuah perusahaan

2. **Manfaat Praktis**

Untuk memberikan informasi kepada para pemegang kebijakan di Bank X didalam mengambil keputusan yang terkait dengan pengolahan sumber daya manusia, sehingga dapat menjadi acuan tentang faktor-faktor mana yang perlu ditingkatkan agar kepuasan karyawan dalam bekerja menjadi meningkat.

#### **1.5 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sumber referensi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu**

<b>Penelitian</b>	Abdulla <i>et al.</i> , 2011	Kim & Garman, 2004	Lin & Lin, 2011	Parvin & Kabir, 2011	Kim <i>et al.</i> , 2006
<b>Judul</b>	<i>Determinants of Job Satisfaction in the UAE</i>	<i>Financial Stress, Pay Satisfaction and Workplace Performance</i>	<i>Impacts of Coworkers Relationship on Organizational Commitment and Intervening Effects of Job Satisfaction</i>	<i>Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector</i>	<i>Relationship Between Financial Stress and Workplace Absenteeism of Credit Counseling Clients</i>
<b>Lokasi</b>	Uni Emirat Arab	USA	Taiwan	Bangladesh	USA
<b>Variabel</b>	-Salary -Supervision -Relationship with coworkers -Nature of the work -Communication -Job Stress -Performance Appraisal -Demographic Variables, etc	- Financial Stress - Pay Satisfaction - Job Performance	- Relationship Coworkers -Organizational Commitment - Job Satisfaction	-Working Condition -Pay and Promotion -Fairness -Job Security -Relationship Coworkers -Relationship Supervisor	-Demographic Variables -Financial Stress -Stress Response -Workplace Absenteeism
<b>Sampel</b>	1017 Polisi	262 Pekerja Asuransi	1241 Pegawai Hotel	100 Karyawan Farmasi	2363 konsumen pengguna jasa konsultasi kredit
<b>Hasil</b>	Seluruh variabel yang dianalisis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Financial stress berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja yang akan berdampak kepada kinerja karyawan	Hubungan rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Faktor gaji, efisiensi, dan hubungan rekan kerja adalah faktor yang paling banyak berkontribusi terhadap kepuasan kerja	Gaji akan memiliki dampak negatif terhadap kinerja karyawan apabila karyawan mengalami stress karena memiliki hutang yang banyak
<b>Teknik Analisis</b>	Regresi - SPSS	Regresi – SPSS	Regresi - SPSS	Deskriptif - SPSS	Regresi - SPSS
<b>Saran Untuk Penelitian Selanjutnya</b>	Penelitian serupa dapat diterapkan di negara lain & sektor berbeda seperti perbankan	Menambahkan variabel lain yang diteliti serta sampel penelitian yang berbeda	Penelitian menggunakan sampel industri berbeda serta lebih dalam lagi meneliti pengaruh budaya organisasi	Mengambil teknik sampling yang berbeda dan sektor industri yang berbeda	Menambahkan faktor lain sebagai variabel independen untuk dianalisis

Sumber : Penelitian Terdahulu

Penelitian	Wulandari & Burgess, 2010	Tourani & Rast, 2012	Al-Omar, 2001	AlRub, 2004	Kakkos & Trivellas, 2011	Mathew, 2013
Judul	<i>Trust and its Relationship to the Quality of Communication and Employee Satisfaction in a Large Indonesian Workplace</i>	<i>Effects of Employees Communication and Participation on Employee's Job Satisfaction</i>	<i>Sources of Work Stress among Hospital Staff at the Saudi MOH</i>	<i>Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses</i>	<i>Investigating the Link Between Motivation, Work Stress, and Job Performance. Evidence from the Banking Industry</i>	<i>Effect of Stress on Job Satisfaction Among Nurses in Central Kerala</i>
Lokasi	Indonesia	Iran	Saudi Arabia	USA	Yunani	India
Variabel	-Trust -Communication -Employee Satisfaction -Relationship Co-workers	-Communication -Job Satisfaction -Employee Participation	-Socio-demographic -Work Stress	-Job Stress -Job Performance -Coworkers Support	-Job Motivation -Work Stress -Job Performance	-Pay -Job Stress -Job Satisfaction -Stress Relief Programs -Job Assistance
Sampel	168 karyawan perusahaan minyak	175 karyawan perusahaan penerbangan	414 karyawan rumah sakit	303 perawat di rumah sakit	143 karyawan bank	86 perawat di rumah sakit
Hasil	Rasa percaya terhadap rekan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan	Komunikasi dan partisipasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Kurangnya partisipasi dan rasa menghargai dari sesama karyawan dapat mempengaruhi stres kerja	Dukungan dari rekan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi tingkat stres kerja	Motivasi kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan
Teknik Analisis	Regresi-SPSS	Regresi-SPSS	Regresi-SPSS	Regresi-SPSS	Analisis Faktor&Regresi – SPSS	Regresi – SPSS
Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	Teknik sampling yang lebih terstruktur, pembahasan yang lebih mendalam dari hasil penelitian	Menambahkan sumber referensi lain untuk dijadikan variabel yang akan dianalisa	Menambahkan faktor lain sebagai penentu stres kerja di perusahaan	Memperbaiki teknik sampling agar hasil generalisasi penelitian lebih baik	Menambah jumlah sampel yang akan diteliti, membedakan kategori stres antara <i>eustress</i> dan <i>distress</i>	Menambah jumlah sampel yang sangat terbatas, batasan penelitian diperluas

Sumber : Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sumber referensi memiliki kesamaan dalam hal meneliti tentang pengaruh beberapa faktor terhadap kepuasan kerja karyawan. Penulis mencoba merangkai beberapa faktor dari penelitian terdahulu untuk digabungkan kedalam sebuah model analisis yang baru sehingga dapat diambil suatu kesimpulan yang berbeda dari penelitian terdahulu.



Penelitian ini memfokuskan hanya kepada empat variabel saja yang akan diteliti yaitu gaji, stres kerja, komunikasi, dan hubungan rekan kerja, dikarenakan disamping faktor-faktor tersebut memiliki banyak sumber referensi yang mudah didapatkan juga keempat faktor tersebut dipandang oleh penulis sesuai dengan situasi pekerjaan dari karakteristik sampel penelitian saat ini yaitu industri perbankan.

Penelitian ini memiliki *gap* yaitu adalah belum pernah terdapat literatur yang menguji secara simultan kedalam suatu model analisis hubungan antara gaji, stres kerja, komunikasi, dan hubungan rekan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Melalui penelitian ini penulis berharap dapat ditemukan suatu kesimpulan baru yang dapat menjelaskan kaitan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Penelitian ini juga didasari oleh kurangnya referensi penelitian terdahulu yang membahas secara rinci kaitan antara gaji terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai variabel intervening, kaitan antara komunikasi dan kepuasan kerja dengan hubungan rekan kerja sebagai variabel intervening. Melalui penelitian ini diharapkan dapat menjawab kebutuhan akan hasil empiris tersebut terutama dalam industri perbankan.